

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LAS VENTAS DEL
TRAPICHE MONTERREY-2009**

JUAN MANUEL CHAVES RECALDE

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LAS VENTAS DEL
TRAPICHE MONTERREY AÑO 2009**

JUAN MANUEL CHAVES RECALDE

Pasantía para optar al título de
Mercadeo y Negocios Internacionales

Director:
JESUS MARIA PLATA FRANCO
Economista M.B.A.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad Autónoma de Occidente para optar al de Mercadeo y Negocios Internacionales.

FELIPE FERRO

Jurado

EDUARDO CASTILLO

Jurado

Santiago de Cali, Diciembre 3 de 2008.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCION	11
1. RESUMEN EJECUTIVO	14
2. MARCO DE REFERENCIA	19
2.1 MARCO TEÓRICO	19
2.2 MARCO CONCEPTUAL	19
2.3 MARCO LEGAL	22
3. METODOLOGÍA	23
4. FASE I INFORMACION	25
4.1 ANTECEDENTES-HISTORIA	25
4.1.1 Definición del negocio.	25
4.1.2 Misión.	25
4.1.3 Visión.	26
4.2 EL MARKETING MIX DE LA EMPRESA	26
4.2.1 Producto.	26
4.2.2 Precio.	26
4.2.3 Plaza.	27
4.2.4 PROMOCIÓN.	27
4.3 LAS CUATRO C DEL TRAPICHE MONTERREY	27

4.3.1 Compañía	27
4.3.2 Clientes.	28
4.3.3 Competencia.	28
4.3.4 Clima organizacional.	29
4.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	29
5. FASE II ANALISIS	31
5.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	31
5.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO	32
5.2.1 Impacto del macro ambiente en el sector panelero	32
5.2.1.1 Económico y social.	32
5.2.1.2 Cultural.	33
5.2.1.3 Tecnológico.	33
5.2.1.4 Político.	33
5.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo.	34
5.2.2.1 Descripción de la competencia-inmediata/ participación en el mercado.	34
5.2.2.2 Barreras de entrada.	35
5.2.2.3 Productos sustitutos	35
5.2.2.4 Evaluación del desempeño externo.	36
5.3 ANALISIS DE VALORES ESTRATEGICOS	37
5.3.1 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA.	37
5.3.1.2 Fortalezas	37

5.3.1.3 Debilidades	37
5.3.1.4 Oportunidades	38
5.3.1.5 Amenazas	39
5.3.2 Identificación de factores claves de éxito	39
5.3.3 Ventaja competitiva.	40
 6. FASE III DIAGNOSTICO	 41
6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	41
6.1.1 Formulación del problema u oportunidad.	41
6.1.2 Justificación (Consecuencias actuales y futuras) población beneficiada	41
6.2 OBJETIVOS Y METAS	43
6.2.1 Generales.	43
6.2.2 Específicos.	43
6.2.3 Alcance.	43
6.2.4 Meta	44
 7. FASE IV ESTRATEGIAS	 45
7.1 BASES DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS	45
7.2 OPCIONES ESTRATEGICAS DE MERCADO	46
7.2.1 Selección y definición del mercado objetivo.	46
7.3. MICROSEGMENTACION DEL MERCADO	47
7.3.1 Geográfica.	47
7.3.2 Demográfica.	47

7.3.3 Psicografica/Conductual.	47
7.3.4 Dimensión del mercado objetivo	47
7.4 OPCIONES ESTRATEGICAS CORPORATIVAS	48
7.4.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	49
7.4.2 Selección – Justificación.	50
7.5 OPCIONES ESTRATEGICAS OPERATIVAS	51
7.5.1 ESQUEMATIZACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS OPERATIVAS	52
7.5.2 SELECCIÓN – JUSTIFICACIÓN – TÁCTICA.	52
8. FASE V GESTION DEL PLAN	55
8.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS	55
8.1.1 IMPLEMENTACIÓN.	55
8.1.2 CONTROL.	55
8.1.3 EVALUACIÓN.	55
8.1.3.1 ÍNDICES DE EVALUACIÓN.	55
8.1.3.2 Plan de contingencia.	55
8.2 RESULTADOS ECONOMICOS ESPERADOS	56
8.2.1 Costos/presupuesto de implementación de estrategias	56
8.2.2 G Y P proyección de resultados.	56
9. CONCLUSIONES	58
10. RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Capacidad productora instalada	12
Tabla 2. Competencia del Trapiche Monterrey Ventas kilos de panela por año	12
Tabla 3. Análisis Situacional Interno	31
Tabla 4. Crecimiento de mercado y participación relativa	34
Tabla 5. Análisis Situacional Externo	36
Tabla 6. Factores claves de éxito y Ventaja competitiva	39
Tabla 7. Proyección de producción a alcanzar según la meta.	44
Tabla 8. Programación de la Producción	44
Tabla 9. Cuadro resumen bases de formulación	45
Tabla 10. Matriz de ANSOFF	46
Tabla 11. Dimensión del mercado objetivo	47
Tabla 12. Potencia de mercado a cubrir	47
Tabla 13. Esquematización estrategias corporativas	49
Tabla 14. Esquematización estrategias operativas	52
Tabla 15. Costos de implementación de las estrategias	56

LISTA DE GRÁFICOS

	Pag.
Gráfico 1. Organigrama actual Trapiche Monterrey	28
Grafico 2. Vertientes y opciones estratégicas corporativas	48
Grafico 3. Vertientes y opciones estratégicas operativas.	51

RESUMEN

Un plan de mercadeo estratégico tiene como finalidad orientar a la empresa a buscar oportunidades o problemas que se tengan para que con sus recursos se solucionen o se detecten. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

El Trapiche Monterrey es considerado uno de los fuertes competidores entre los pequeños productores de panela del Valle del Cauca gracias a la gran demanda de su producto en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca.

Esta posición la ha ido ganando a través de los años debido al constante mejoramiento de sus procesos de producción, lo cual hace de sus panelas una de las mejores por su calidad y sabor.

Actualmente la empresa no tiene un enfoque de dirección empresarial dirigido al mercadeo, pues su enfoque solo está dirigido a la producción y ventas, desconociendo las nuevas tendencias emergentes de los consumidores y descuidando otras funciones como desarrollo de mercado, posicionamiento, recordación, publicidad y análisis del entorno.

El Trapiche Monterrey tiene una distribución limitada a los municipios de Cali, Palmira, El Cerrito y Puerto Tejada, dejando de cubrir una zona geográfica que por su ubicación es factible de cubrir de forma inmediata como es el mercado de Buga, Tulua y Cartago.

El desarrollo de mercado o ampliación del mercado a nuevas zonas para este caso se ve como una oportunidad para mejorar la distribución y ventas del producto debido a que la zona mencionada es aledaña al mercado que actualmente se atiende, tiene una capacidad de mercado bastante amplia como se menciono anteriormente y además la empresa tendría en este caso la oportunidad de utilizar mayor capacidad de producción la cual también es bastante amplia y facilita cualquier acción de desarrollo de mercados sin afectar en gran manera sus costos operativos actuales.

INTRODUCCION

Un plan de mercadeo estratégico tiene como finalidad orientar a la empresa a buscar oportunidades o problemas que se tengan para que con sus recursos se solucionen o se detecten. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Propósito del plan de mercadeo estratégico. El Trapiche Monterrey es considerado uno de los fuertes competidores entre los pequeños productores de panela del Valle del Cauca gracias a la gran demanda de su producto en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca.

Esta posición la ha ido ganando a través de los años debido al constante mejoramiento de sus procesos de producción, lo cual hace de sus panelas una de las mejores por su calidad y sabor.

La panela es un alimento de alto valor nutricional, ya que está compuesta por carbohidratos, vitaminas, proteínas grasas, agua y minerales que como el calcio, el fosforo, el hierro, el sodio, el potasio y el magnesio son muy importantes en la nutrición y es un producto de bajo precio dentro de la gama de productos alimenticios lo cual hace que los estratos bajos y la población semi-urbana y rural la tengan como un producto alimenticio básico.

Actualmente la empresa no tiene un enfoque de dirección empresarial dirigido al mercadeo, pues su enfoque solo está dirigido a la producción y ventas, desconociendo las nuevas tendencias emergentes de los consumidores y descuidando otras funciones como desarrollo de mercado, posicionamiento, recordación, publicidad y análisis del entorno.

El Trapiche Monterrey tiene una distribución limitada a los municipios de Cali, Palmira, El Cerrito y Puerto Tejada, dejando de cubrir una zona geográfica que por su ubicación es factible de cubrir de forma inmediata como es el mercado de Buga, Tulua y Cartago, cuyo mercado total es suficientemente amplio como para incursionar en el mismo. (Ver Tabla 13, 14). Cabe notar que el mercado de Buga, Tulua y Cartago con su correspondientes zonas suburbanas y rurales son el mercado propicio para el producto panela que como se dijo anteriormente es uno de los productos básicos de alimentación de estos sectores.

El desarrollo de mercado o ampliación del mercado a nuevas zonas para este caso se ve como una oportunidad para mejorar la distribución y ventas del producto debido a que la zona mencionada es aledaña al mercado que actualmente se atiende, tiene una capacidad de mercado bastante amplia como se

menciono anteriormente y además la empresa tendría en este caso la oportunidad de utilizar mayor capacidad de producción la cual también es bastante amplia y facilita cualquier acción de desarrollo de mercados sin afectar en gran manera sus costos operativos actuales.

La empresa cuenta actualmente con la tecnología instalada para moler 500 toneladas de caña semanales, de las cuales solo ha estado aprovechando 200 toneladas dejando un déficit productivo de 300 toneladas sin ser aprovechadas. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Capacidad Productora Instalada

Año 2008	Caña/Tonelada(semanal)	Panela/Kilo
Cap. Instalada	500	44.000
Cap. Utilizada	200	17.600
Cap. No Utilizada	300	26.400

Fuente: FLOREZ, Dario Guillermo, Informe de producción año 2008 Trapiche Monterrey, Palmira, 2008, 1 archivo de computador.

Es de anotar que el mercado de la panela es un mercado que está creciendo debido a los aspectos económicos y sociales del país que se reflejan en el desempleo y los bajos ingresos de los colombianos que hacen que los consumidores busquen los productos alimenticios con mayor nutrición a menor precio. También cabe destacar el fomento al sector que se está realizando por parte del Ministerio de Agricultura con su campaña "Yo tengo la panela" el cual ha generado un gran impacto a nivel nacional en cuanto al consumo de la misma.

Tabla 2. Competencia del Trapiche Monterrey Ventas kilos de panela por año

TRAPICHES	2005	2006	2007	CR. MKDO
Monterrey	528.000	601.920	686.400	0.30
Olivares	1'267.200	1'478.400	1'760.000	0.38
Antioqueña	496.320	538.560	633.600	0.27
Granado	549.120	612.480	696.960	0.27
Elvira	506.880	549.120	660.000	0.30
Total/Ton.	3'347.520	3'780.480	4'436.960	0.27

Fuente: FLOREZ, Dario Guillermo, informe Ventas anuales. Trapiche Monterrey, Palmira valle: 2008, 1 archivo de computador.

Es debido a esta oportunidad de mercado y queriendo aprovechar la capacidad productora instalada no utilizada por la cual la empresa pretende buscar por medio de un plan de mercadeo estratégico, aumentar su participación competitiva en un mercado creciente y lograr que el trapiche aumente sus ventas.

Cerca de \$1,17 billones equivalentes a 1 millón 784 mil toneladas de panela producidas en 23 departamentos, fue lo que generó el sector durante el año 2005 gracias a la campaña gubernamental “yo tengo la panela”.

El país contó con 308.238 hectáreas sembradas con caña destinada exclusivamente a la fabricación de este alimento natural. En esa actividad están 70.000 trapiches que generan 353.366 empleos en todo el territorio nacional.

Uno de los productos nacionales más importantes en el mercado local es la panela. Por ello, se ha venido aumentando la promoción de este alimento en los estándares internacionales. Esto ha dejado como resultado un incremento significativo en las exportaciones en los últimos años.

El Gobierno Nacional se ha propuesto comercializar la panela en el exterior, por esa razón trabaja en el mejoramiento de las normas para la producción y en la verificación de que éstas se cumplan, todo con el objetivo de que el consumidor tenga un producto final de mejor calidad.

Hay que decir, que el sector panelero está creciendo en Colombia. En este momento el país es el segundo productor de panela del mundo después de la India y el primero de toda América Latina. “Se ha exportado cerca de 1 millón 300 mil kilos de panela, en lo que va corrido de este año. Esto da una cifra aproximada de unos 700 mil dólares. Estados Unidos y España son los principales destinos de nuestra panela”, según datos de la Federación Nacional de Productores de Panela (Fedepanela).

Con estos recursos la Federación puede cumplir con una serie de programas encaminados al crecimiento del sector, como la promoción al consumo, a través de diversas campañas masivas y el mejoramiento de la infraestructura, entre otros.

En la actualidad, la producción de panela en el país asciende a 1 millón 500 mil toneladas anuales y sólo seis de los principales productores de caña de azúcar: Nariño, Cundinamarca, Boyacá, Antioquia, Eje Cafetero y Santander producen el 70 % de la panela que se consume en Colombia. Sin embargo, cerca de 80 mil hectáreas de las 200 mil que hay sembradas pertenecen al Valle del Cauca.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Trapiche Monterrey es considerado uno de los fuertes competidores entre los pequeños productores de panela del Valle del Cauca gracias a la gran demanda de su producto. Esta posición la ha ido ganando a través de los años debido al constante mejoramiento de sus procesos de producción, lo cual hace de sus panelas una de las mejores por su calidad y sabor.

El Trapiche Monterrey tiene una distribución limitada a los municipios de Cali, Palmira, El Cerrito y Puerto Tejada, dejando de cubrir una zona geográfica que por su ubicación es factible de cubrir de forma inmediata como es el mercado de Buga, Tuluá y Cartago, cuyo mercado total es suficientemente amplio como para incursionar en el mismo. (Ver Tabla 11, 12).

Actualmente la empresa no tiene un enfoque de dirección empresarial dirigido al mercadeo, pues su enfoque solo está dirigido a la producción y ventas, lo cual ha generado que sus ventas solo se presenten de una forma limitada a los municipios de Cali, Palmira, El Cerrito y Puerto Tejada.

La empresa cuenta actualmente con la tecnología instalada para moler 500 toneladas de caña semanales, de las cuales solo ha estado aprovechando 200 toneladas dejando un déficit productivo de 300 toneladas sin ser aprovechadas. (Ver Tabla 1).

Debido a lo limitado de su zona de distribución y/o el no aprovechamiento de la capacidad productora instalada, la empresa pretende buscar por medio de un plan de mercadeo, aumentar sus ventas con una mayor cobertura de mercado lo cual generaría una mejor participación competitiva en un mercado creciente (Ver Tabla 2).

Para este caso la oportunidad/problema se define como:

➤ **¿Cómo por medio de un plan de mercadeo estratégico, El Trapiche Monterrey puede mejorar sus ventas?** La metodología utilizada para la elaboración de este proyecto fue por fases ya que esta nos brinda un fácil manejo y detallado desglose del plan de mercadeo estratégico. Esta metodología consiste en:

- La fase uno llamada fase de información.
- La fase dos llamada fase de análisis.
- La fase tres llamada fase de diagnóstico.
- La fase cuatro llamada fase de formulación de estrategias.
- La fase cinco llamada fase de gestión del plan,

- Por último se plantean conclusiones, recomendaciones y se presenta un estado de P & G proyectado.

La compañía quiere aumentar en un 20% la producción actual, para finalmente completar un 60% de producción activa. Este aumento de un 20% equivale a 37.2 toneladas de caña adicionales que se estaría poniendo en el mercado con lo cual facilitaría la meta a alcanzar que es la mejoramiento en las ventas del Trapiche Monterrey. (Ver Tabla 7)

➤ **Bases de formulación de estrategias**

- Cubrimiento de mercado: Mercado limitado únicamente a los municipios de Cali, Palmira, Puerto Tejada y El Cerrito.
- Objetivo general: Mejorar las ventas de la empresa.
- Alcance: Galerías principales, autoservicios, Supermercados y graneros de Buga, Tulua y Cartago.
- Conclusión DOFA: - Personal calificado, oportunidad de mercado.
- Falta de cobertura a mercados aledaños.
- Aumento de consumo de panela.
- Ventaja competitiva: Servicio al Cliente.
- Factores claves de éxito: Servicio al cliente, precio, tecnología y relación con proveedores.
- Capacidad productora instalada: Se cuenta con una capacidad para producir una mayor cuantía de panela mensual que en el momento no se está aprovechando.

➤ **Selección de estrategias corporativas**

- Rentabilidad: Estabilidad
- Participación: Crecimiento, productos actuales, mercados nuevos, según matriz de ANSOFF desarrollo de mercados.
- Posicionamiento: No diferenciada.

- Competitividad: Al margen de la competencia

➤ **Selección de estrategias operativas**

- Producto: Permanencia del producto actual sin variaciones.
- Plaza: Estructura directa intensiva, desarrollo de mercado.
- Precio: Con relación a la competencia, igual.
- Promoción: Mixta (Pull-Push)

✓ En conclusión, se realizará una estrategia de desarrollo de mercado en donde el producto no sufrirá variación alguna y se aumentara la distribución en nuevos mercados, por consiguiente se incrementara la fuerza de ventas para un mejor y mayor cubrimiento y servicio; el precio estará definido igual al de la competencia como se ha manejado hasta el momento y se realizaran promociones y publicidad con el objetivo de atraer clientes potenciales.

➤ **Proceso de ejecución de estrategias.** Para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos basados en las estrategias tanto corporativas como operativas del plan de mercadeo se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

➤ **Implementación**

- Todo el personal tanto del área administrativa como operativa, debe integrarse para poner en marcha las estrategias planteadas, con el fin de que haya sinergia en el proceso; promoviendo el trabajo en equipo; logrando así que la empresa funcione exitosamente. Además se deben delegar funciones específicas para que el trabajo sea más eficiente y productivo.

➤ **Control:**

- La gerencia del Trapiche Monterrey debe establecer una auditoria de mercadeo, con el fin de asegurar que las distintas áreas de la empresa tengan en cuenta los nuevos objetivos y las metas planteadas.
- Mensualmente convocar reuniones informativas acerca de los avances y el desempeño obtenidos por los trabajadores involucrados en el plan de mercadeo.

- **Evaluación:** Cada trimestre se debe realizar una reunión para evaluar la efectividad o resultados de todas las actividades que se hayan llevado a cabo de acuerdo al cronograma e índices de gestión planteados.

Para realizar la labor de evaluación se deben establecer índices de gestión para cada una de las actividades.(Ver índices de Evaluación Tabla 8)

- **Resultados económicos esperados**

(Ver Tabla 16)

- **Conclusiones**

- El Trapiche Monterrey con su trayectoria de 15 años en el sector panelero, presenta una estabilidad sólida en su mercado y en sus estados financieros.
- La dirección del Trapiche Monterrey está enfocada únicamente a la producción y las ventas.
- Se carece de un plan de mercadeo con el que se pueda tener una mejor conducción de la compañía.
- La compañía no cuenta con un departamento de mercadeo.
- El mercado actual de la compañía está limitado únicamente a los municipios de Cali, Palmira, El Cerrito y Puerto Tejada.
- La compañía cuenta con la oportunidad de hacer uso de una capacidad productora sin uso del 60%.
- Existe una gran oportunidad de expandir el mercado hacia municipios del norte del Valle y mejorar las ventas.

- **Recomendaciones**

- Se debe establecer la cultura del mercadeo en la empresa en la cual prime la satisfacción de las necesidades del mercado.

- Crear en forma inmediata un departamento de mercadeo especificando concretamente sus funciones.
- Implementar las estrategias de mercadeo propuestas en el presente plan.
- Establecer un plan de relaciones públicas aplicable a la nueva zona a cubrir.
- Mantener los costos de sostenimiento del plan de mercadeo actual propuestos para el año 2010.
- Establecer un nuevo plan de mercadeo a partir del año 2010 para que aprovechando el resto de capacidad productora instalada libre se cubra parte del mercado del eje cafetero u otros municipios del Norte del Valle.
- Iniciar una labor continua de mercadeo relacional con los proveedores de caña actuales y al mismo tiempo conseguir nuevas fuentes de proveedores para garantizar un constante abastecimiento de caña.
- Mantener el estándar de calidad actual en los procesos de producción de la panela.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este proyecto se basa en los planteamientos, realizados sobre mercadeo estratégico hechos por Walter Boyd Mullins en su libro “Marketing Estratégico” en el cual se enseñan las diferentes etapas o módulos, para la realización de un plan de mercadeo estratégico, y el cual definió como: “El plan de mercadeo estratégico se basa en la búsqueda de decisiones estratégicas que permitan crear diferenciación en los productos con respecto a la competencia, para de esta forma poder atraer nuevos clientes y conquistar nuevos mercados”. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor”¹.

Se puede decir que a diferencia de un mercadeo operacional, el estratégico está ligado al largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización. Fundamentalmente el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos grandes áreas: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado entendidas éstas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del producto o servicio. Mercadeo estratégico inicia con la definición de la misión y visión de la empresa. Este será el marco de referencia para proceder a establecer los lineamientos mercadológicos de largo plazo que a la vez nos permitirá el establecimiento de un plan de mercadeo y dentro de éste la mezcla de mercadeo.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Definición de la Panela:** La panela es un producto obtenido de la evaporación de los jugos de la caña y la consiguiente cristalización de la sacarosa que contiene minerales y vitaminas. Esta se puede utilizar para la industria alimenticia en la fabricación de productos alimenticios, además como proveedora de insumos para otras industrias como la industria farmacéutica.

La panela se puede utilizar en la preparación de:

- Bebidas refrescantes (con limón y naranja agria).

¹ BOYD MULLINS, Walter. Marketing Estratégico. USA: MC Graw Hill, 2002. p. 188.

- Bebidas calientes (café, chocolate, aromáticas y té).
- Teteros.
- Salsa para carnes y repostería.
- Conservas de frutas y verduras.
- Edulcorar jugos.
- Tortas, bizcochos, galletas y postres.
- Mermeladas.
- La cocina de platos típicos.

Otros usos de la panela:

- Cicatrizante.
- Malestares de los resfriados y gripas.

Información nutricional de la panela:

- El azúcar sacarosa es el principal constituyente de la Panela, con un contenido que varía entre 75 y 85% del peso seco. También contiene glucosa y fructuosa en menor medida.
- Aporta entre 310 y 350 calorías, por cada 100 gramos de Panela.
- Aporta cantidades apreciables de vitaminas A, algunas del grupo B, C, D y E.
- Respecto a los minerales destacan entre otros el calcio, hierro, potasio, fósforo, magnesio, cobre, zinc y manganeso. La Panela contiene 5 veces más minerales que el azúcar moreno y 50 veces más minerales que el azúcar blanco.

➤ **Otros nombres con que se conoce la panela en el mundo:**

- ✓ Chancaca - México, Perú y Chile
- ✓ Piloncillo - Costa Rica
- ✓ Papelón - Venezuela y algunos países de Centroamérica

- ✓ Rapadura - Cuba, Brasil, Bolivia y Ecuador
 - ✓ Gur - La India
 - ✓ Muscovado Sugar – Filipinas
 - ✓ Jaggery y Khandsari - Sur del Asia
 - ✓ Black Sugar - Japón y Taiwán
 - ✓ “Papadura - Algunos países de América Latina”²
- Mercadeo estratégico: es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.
 - Plan de mercadeo: es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas.
 - Investigación y análisis: son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.
 - Estrategia: es la definición en el tiempo y en el espacio del proceso de orientación general, principios y organización en cuyo marco deben operar las acciones e instrumentos a fin de conseguir objetivos previamente formulados.
 - Matriz DOFA: es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se pueda conseguir.
 - Precio: es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios, precios Premium, de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico.
 - Trapiche: un trapiche es un molino utilizado a fin de extraer el jugo de determinados frutos de la tierra, como la aceituna o la caña de azúcar.

² Informe anual de la Federación Nacional de Paneleros [en línea]. Bogotá D.C.: Fedepanela, 2006 [consultado Agosto 12 de 2008]. Disponible en internet: <http://www.fedepanela.org.co/informe-anualdepaneleros>

- Panela: producto derivado de la caña. Es de color café, muy dura y se usa para endulzar.
- Proveedores: compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios.
- Proceso: conjunto de actividades que realiza una organización, mediante la transformación de unos insumos, para crear, producir y entregar sus productos, de tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes.

2.3 MARCO LEGAL

Dado que el Trapiche Monterrey es tanto productor como comercializador, los procedimientos legales están dados por el ministerio de agricultura y son necesarios necesarios para el legal funcionamiento. Estos son:

- “Cámara De Comercio
- RUT
- Registro INVIMA
- Saneamiento ambiental (Vertimiento de aguas/Expulsiones de humo)
- Certificado del CRC
- Certificado de los Bomberos”³

³ Información trámites y servicios de la industria agropecuaria [en línea] Bogotá D.C.: Ministerio de agricultura, 1991. [consultado septiembre 12 de 2008]. Disponible en internet: <http://www.gobiernoenlinea.gov.co/tramite.aspx?tralD=4528>

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la elaboración de este proyecto fue por fases ya que esta se enseñó en la clase del profesor Jesús María Plata y nos brinda un fácil manejo y detallado desglose del plan de mercadeo estratégico. Esta metodología consiste en:

- La fase uno llamada fase de información, se indaga sobre aspectos generales de la empresa, recopilando datos históricos y actuales; aquí se analiza el marketing mix de manera general. Una vez se recopila esta información se parte a la detección de falencias o problemas que la empresa este presentando.
- La fase dos llamada fase de análisis se encuentra dividida en dos partes: En la primera parte se hace un análisis sobre el ambiente interno de la compañía, identificando la función de la empresa, como se encuentra definido el negocio, su misión y visión. La segunda parte se analiza el ambiente externo, tomando en cuenta variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural; que intervienen en el funcionamiento del negocio. También se realiza un análisis comparativo (matriz de participación relativa) en donde se enfrentan las ventas de la empresa con respecto a las de la competencia. Se evalúan las barreras de entrada, los productos sustitutos de la empresa, los clientes potenciales y actuales y por último se realiza una breve descripción de la competencia directa, en este caso el Trapiche La Antioqueña y el Trapiche La Elvira. Una vez analizada toda la información recolectada se realiza un análisis global sobre el problema en general que nos llevan a la formulación del problema principal que enfrenta la compañía.
- En la fase tres llamada fase de diagnóstico, se analizan las conclusiones sobre el resultado del análisis del DOFA de la empresa, los factores claves de éxito (activos tangibles e intangibles) y la ventaja competitiva que tiene la empresa con respecto a la competencia.
- En la fase cuatro llamada fase de formulación de estrategias, se encuentra dividida en tres partes: La primera parte es un resumen sobre los temas anteriormente mencionados. La segunda es el planteamiento de nuevas oportunidades del mercado, allí se analizan las alternativas, la viabilidad, la macro segmentación y micro segmentación. El tercer tema son las esquematizaciones de las opciones estratégicas corporativas como operativas.

- En la fase cinco llamada fase de gestión del plan, se llega al proceso de ejecución de las estrategias. Aquí se determinan, la implementación, el control, la evaluación, costo y presupuesto de la implementación y ejecución de las estrategias e igualmente las proyecciones económicas resultante aplicadas a su estado de pérdida y ganancias.

Por último se plantean conclusiones y recomendaciones útiles para la empresa con relación a los resultados obtenidos en la realización del plan de mercadeo estratégico y se exponen las referencias bibliográficas.

4. FASE I INFORMACION

4.1 ANTECEDENTES-HISTORIA

La idea inicial de fundar El Trapiche nació en 1993 del empuje y deseos del señor Darío Arango cuya experiencia en la administración de trapiches paneleros en el pasado le dio los conocimientos suficientes para iniciar su propio negocio.

El Trapiche Monterrey es una empresa productora y comercializadora de panela. Las presentaciones del tipo de panela que se produce en la actualidad son las siguientes: Display de 8 panelas pequeñas, panela empaquetada por kilo, panela empaquetada por libra, panela sin empaquetar en bolsas de 22 y 24 kilos. Su comercialización cubre los supermercados y graneros de los siguientes municipios: Cali, Puerto Tejada, El Cerrito, Palmira.

La compañía fue fundada hace 15 años en el corregimiento de Tienda Nueva (Valle del Cauca). Esta se encuentra registrada como persona natural e inicio labores con un molino de relación de 20/16, siendo el Trapiche Monterrey uno de los más grandes productores de esta región, con esto logro dominar gran parte del mercado del sector del Valle del Cauca. En el presente sus instalaciones se encuentran en el municipio de Padilla (Cauca) en el cual cuenta con tierras propias, 33 plazas, y un molino de relación de 24/16 con capacidad para moler 500 toneladas de caña semanales. El Trapiche Monterrey en la actualidad cuenta con 40 empleados directos y brinda alrededor de 80 empleos indirectos en la zona en la que se encuentra ubicada.

Actualmente la empresa se encuentra legalmente constituida ante la cámara de comercio de Santander de Quilichao Cauca.

4.1.1 Definición del negocio. El Trapiche Monterrey es una empresa productora y comercializadora de panela a supermercados, graneros, tiendas y galerías centrales en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca.

4.1.2 Misión. Producir panela de la mejor calidad fruto de la caña de azúcar, resultado de un proceso netamente natural sin preservativos, colorantes ni conservantes. Nuestro producto ofrece las mejores condiciones de precio, presentación y servicio junto con un excelente valor nutritivo alimenticio. Mantener una estrecha relación con nuestros clientes, proveedores, consumidores y comunidad en general para obtener un beneficio mutuo que abarque toda la sociedad. Establecer y ejecutar políticas de recursos humanos que garanticen un mejor bienestar de los empleados y desarrollar el talento humano para la solidez

de la empresa manejando los procesos y asegurando la conservación del medio ambiente.

4.1.3 Visión. El Trapiche Monterrey en un futuro no mayor a cinco años a partir del año 2006 será una de las empresas líderes dentro del gremio panelero por su éxito con los clientes, innovación y habilidad para cumplir exitosamente en los mercados de la zona occidente del Valle del cauca y Cauca.

4.2 EL MARKETING MIX DE LA EMPRESA

Es la combinación de variables conocidas como elementos del marketing, llamadas también las 4 P (producto, precio, plaza, promoción).

4.2.1 Producto. Panela solida en las siguientes presentaciones:

- Panelito: 2 cajas cada uno con 20 displays cada display trae 8 panelitas.
- Panela empaquetada por Kilo (96 panelas): (48 chuspas polipropileno) 2 panelas empaquetadas juntas.
- Empaquetada individual (96 panelas): (96 chuspas polipropileno)
- Panela sin empaquetar bulto 24 K
- Panela sin empaquetar bulto 22 K

Nota: A excepción por la presentación de panelitos, todas las demás vienen en bultos de 96 panelas con una diferencia de diámetro dependiendo en el peso.

Marca: El producto se comercializa con la marca registrada PAILON, su logo es MA.

4.2.2 Precio. El precio de la panela es estable en todo el año y no presenta variaciones significativas. Este se encuentra en el promedio nacional. El aumento se hace normalmente en el mes de Diciembre y se ajusta de acuerdo a la inflación y actualización de costos, ajustando el precio resultante al precio de mercado.

El Trapiche Monterrey está produciendo las siguientes presentaciones a los siguientes precios:

- Panelito: son 2 cajas cada uno con 20 displays cada display trae 8 panelitas a \$72.000

- Empaquetada por Kilo (96 panelas): (48 chuspas polipropileno) 2 panelas empaquetadas juntas \$71.000
- Empaquetada individual (96 panelas): (96 chuspas polipropileno) \$74.000
- Panela sin empaquetar bulto 24 K: \$70.000
- Panela sin empaquetar bulto 22 K: \$64.000

4.2.3 Plaza. Galerías, graneros, autoservicios y supermercados de la ciudad de Cali y los municipios de Palmira, Cerrito y Puerto Tejada.

4.2.4 Promoción. Publicidad: se tiene la información de contacto con el logo del Trapiche Monterrey en los tres vehículos de la empresa en que se transporta la panela. Se tiene un logo también impreso con la información en el directorio para agilizar su búsqueda (publicar).

Propaganda: el Ministerio de Agricultura adelanta una campaña publicitaria para incrementar el consumo de panela. Este se transmite en los comerciales de televisión y radio, donde la campaña publicitaria utiliza el lema “usted tiene la panela”.

Promociones: descuentos por pago en efectivo. Descuentos por aniversarios o eventos especiales de los clientes.

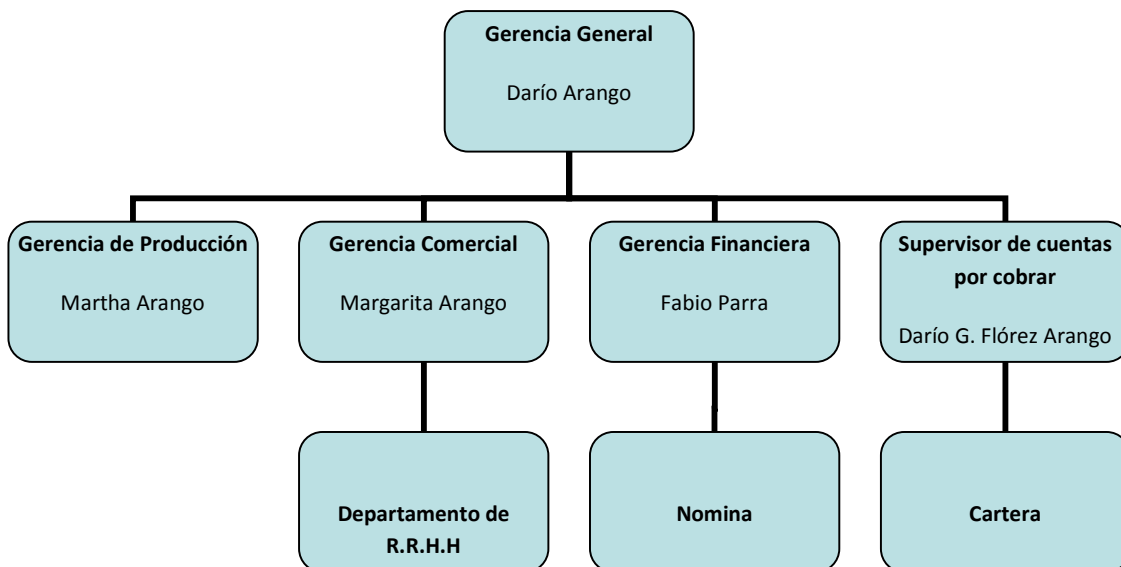
Relaciones públicas: se trata de ser un agente activo por medio de patrocinios a equipos de futbol infantiles en la población que rodea las instalaciones del trapiche.

Fuerza de ventas: cada camión aparte de su conductor cuenta con un ayudante, es este el encargado de los pedidos, devoluciones o quejas inmediatas de nuestros clientes. La empresa cuenta con dos cobradores que son los encargados de cobrar la cartera pendiente de la empresa.

4.3 LAS CUATRO C DEL TRAPICHE MONTERREY

4.3.1 Compañía. El Trapiche Monterrey está registrado como persona natural y se encuentra legalmente constituido ante la cámara de comercio de Santander de Quilichao Cauca. Su estructura organizacional se presenta en el siguiente organigrama:

Gráfico 1. Organigrama actual Trapiche Monterrey



4.3.2 Clientes. Los clientes del Trapiche Monterrey son las tiendas y graneros de barrio, supermercados y algunas de las principales galerías. Estos están divididos por zonas que corresponden a:

Valle del Cauca: Cali, Palmira, Cerrito,

Cauca: Puerto Tejada

4.3.3 Competencia. Esta es fuerte ya que en Colombia el sector panelero cada vez crece más con trapiches de producción artesanal, los de producción tecnificada y derretideros clandestinos. En el Valle del Cauca existen alrededor de 470 trapiches productores, entre grandes y de ladera, de los cuales el 90% elaboran panela pura, y el 10% restante son derretideros clandestinos los cuales combinan el jugo de la caña con azúcar procesada; con una producción al año entre 48.000 y 55.000 toneladas. Otra competencia indirecta a la comercialización de panela y tal vez la más peligrosa son los grandes ingenios ya que con la producción de alcohol carburante, el cual se produce a base de la caña de azúcar, son ellos los que por medio de monopolios ilegales han abarcado la compra de toda la caña del sector. Esto ha causado un problema a la hora de abastecerse con la materia prima ya que los cultivadores de caña tienen su caña comprometida

con ellos. Cabe destacar que el gobierno ha empezado a tomar cartas sobre el asunto para detener estos monopolios.

4.3.4 Clima Organizacional. El recurso humano cuenta con planes y programas de capacitación y desarrollo constantes para mantener la constante producción de panela de alta calidad y reducir el riesgo de accidentes laborales. Se manejan buenas relaciones con cada uno de los empleados los cuales cuentan con empoderamiento para lograr sentido de pertenencia hacia la empresa. Las sugerencias siempre son bienvenidas para el mejoramiento de la empresa.

4.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

La panela es un alimento de alto valor nutricional, ya que está compuesta por carbohidratos, vitaminas, proteínas grasas, agua y minerales que como el calcio, el fósforo, el hierro, el sodio, el potasio y el magnesio son muy importantes en la nutrición y es un producto de bajo precio dentro de la gama de productos alimenticios lo cual hace que los estratos bajos y la población semi-urbana y rural la tengan como un producto alimenticio básico.

Actualmente la empresa no tiene un enfoque de dirección empresarial dirigido al mercadeo, pues su enfoque solo está dirigido a la producción y ventas, desconociendo las nuevas tendencias emergentes de los consumidores y descuidando otras funciones como desarrollo de mercado, posicionamiento, recordación, publicidad y análisis del entorno.

El Trapiche Monterrey tiene una distribución limitada únicamente a los municipios de Cali, Palmira, El Cerrito y Puerto Tejada, dejando de cubrir una zona geográfica que por su ubicación es factible de cubrir de forma inmediata como es el mercado de Buga, Tulua y Cartago, cuyo mercado total es suficientemente amplio como para incursionar en el mismo. (Ver Tabla 11, 12). Cabe notar que el mercado de Buga, Tulua y Cartago con su correspondientes zonas suburbanas y rurales son el mercado propicio para el producto panela que como se dijo anteriormente es uno de los productos básicos de alimentación de estos sectores.

El desarrollo de mercado o ampliación del mercado a nuevas zonas para este caso se ve como una oportunidad para mejorar la distribución y ventas del producto debido a que la zona mencionada es aledaña al mercado que actualmente se atiende, tiene una capacidad de mercado bastante amplia como se menciono anteriormente y además la empresa tendría en este caso la oportunidad de utilizar mayor capacidad de producción la cual también es bastante amplia y

facilita cualquier acción de desarrollo de mercados sin afectar en gran manera sus costos operativos actuales.

La empresa cuenta actualmente con la tecnología instalada para moler 500 toneladas de caña semanales, de las cuales solo ha estado aprovechando 200 toneladas dejando un déficit productivo de 300 toneladas sin ser aprovechadas. (Ver tabla 1)

Es de anotar que el mercado de la panela es un mercado que está creciendo debido a los aspectos económicos y sociales del país que se reflejan en el desempleo y los bajos ingresos de los colombianos que hacen que los consumidores busquen los productos alimenticios con mayor nutrición a menor precio. También cabe destacar el fomento al sector que se está realizando por parte del Ministerio de Agricultura con su campaña "Yo tengo la panela" el cual ha generado un gran impacto a nivel nacional en cuanto al consumo de la misma. (Ver tabla 2)

Es debido a esta oportunidad de mercado y queriendo aprovechar la capacidad productora instalada no utilizada por la cual la empresa pretende buscar por medio de un plan de mercadeo estratégico, aumentar su participación competitiva en un mercado creciente y lograr que el trapiche aumente sus ventas.

5. FASE II ANALISIS

5.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

Tabla 3. Análisis Situacional Interno

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Organización Legal	X		5	El trapiche Monterrey esta debidamente registrado en la cámara de comercio y cumple con las normas reguladoras para este tipo de industria.	
Organización Funcional	X		5	Las funciones están debidamente designadas y tienen sus objetivos claramente desarrollados.	
Definición del Negocio	X		5	El negocio está claramente definido.	
Mercado Objetivo	X		5	Departamento del Valle y Cauca.	
Las 4 Ps Producto	X		5	El producto es 100% natural y es aceptado en los puntos de venta.	
Las 4 Ps Promoción		X	0	No Tiene	Se recomienda aplicar diferentes tipos de estrategias tales como Flyers, campañas, para dar a conocer el producto y la empresa.
Recurso Tecnológico	X		5	Se cuenta con la maquinaria para producir más de la cuantía actual.	
Recurso Humano	X		5	La empresa cuenta con personal especializado y capacitado para la elaboración del producto.	
Infraestructura	X		5	El trapiche cuenta con planta propia ubicada en Padilla cauca y una oficina en Palmira Valle.	
Las 4 Cs de la Compañía	X		5	El trapiche está bien organizado y los parámetros bien establecidos.	
Sistema de Información de Mercados	X		3	Se maneja la Información que ofrecen los vendedores.	Se debe implementar un sistema de información más completo y organizado.
Plan de Mercadeo Estratégico		X	0	No cuenta con un plan de mercadeo estratégico.	Diseñar e implementar un plan de Mercadeo Estratégico.
Estrategia de Marketing Corporativa	X		2	Se tienen objetivos corporativos.	Implementar estrategias claras y precisas.
Estrategia de Marketing Operativa	X		2	Se tienen objetivos operativos.	Implementar estrategias en lugar de objetivos.
Clima organizacional Interno	X		5	Se tienen buenas relaciones interpersonales entre miembros de la empresa.	

Según la evaluación realizada a los factores internos de la empresa, la cual obtuvo un promedio de 3.8, se logra concluir que el mayor problema interno que se presenta actualmente en la empresa es la falta de una filosofía de direccionamiento enfocada al mercadeo con la cual se pueda diseñar e implementar un plan de mercadeo estratégico con unas estrategias de marketing tanto operativas, como corporativas más claras.

5.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

5.2.1 Impacto del macro ambiente en el sector panelero. En este campo se describe cada uno de las variables que intervienen en el desarrollo del sector panelero.

5.2.1.1 Económico y social. La producción de panela es una de las principales actividades agropecuarias de Colombia. En el año 2005 la caña panelera contribuyó con el 4,2% del valor de la producción de la agricultura sin café y con el 1,9% de la actividad agropecuaria nacional. Ocupó en ese año el puesto 9 en contribución al valor de la producción superando a productos como el maíz, arroz seco, cacao, frijol, sorgo, plátano de exportación, tabaco, algodón, soya, trigo y cebada, entre otros. De igual manera, participa con el 10,7% del área destinada a cultivos permanentes y con el 6,2% del área total cultivada en Colombia, lo que lo ubica en el sexto lugar entre los cultivos del país, solamente superado por el café, maíz, arroz, plátano y algodón. Es un producto eminentemente producido en economía campesina, el cual se produce en casi todo el país durante todo el año; además, constituye la economía básica de 236 municipios, en doce departamentos. Se estima que existen cerca de 70.000 unidades agrícolas que cultivan la caña panelera y 15.000 trapiches en los que se elabora panela y miel de caña.

Además, genera anualmente más de 25 millones de jornales y se vinculan a esta actividad alrededor de 350.000 personas, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café. En la medida en que es un edulcorante de bajo costo con importantes aportes de minerales y trazas de vitaminas, se presenta un alto consumo principalmente en estratos populares. El consumo de panela representa el 2,18% del gasto en alimento de los colombianos y en algunos departamentos alcanza a representar hasta el 9% del gasto en alimentos en los sectores de bajos ingresos. A nivel mundial los colombianos son los mayores consumidores de panela en el mundo con más de 34,2 Kg/per cápita. En esta perspectiva, la producción de panela es considerada la segunda agroindustria rural después del

café, gracias al número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula.

5.2.1.2 Cultural. A la panela se le conoce con diversos nombres: en América del sur se le denomina, comúnmente, “panel”; en Perú y Chile se conoce como “chancaca”; en Venezuela, México y Guatemala se conoce como “papelón”; en la India, y probablemente en muchas otras partes del Oriente, el producto se llama “jaggery”, o a veces, “gur” o “gul”. La FAO registra la panela en sus cuentas como “azúcar no centrifugado”. Su presentación es cuadrada. La Cadena productiva de la panela está compuesta por diversos actores privados y públicos, y eslabones productivos y comerciales. Los actores directos son los productores de caña panelera, los procesadores de caña o beneficiadores de la caña panelera (trapiches) y los intermediarios del sistema de transporte de la caña. Los eslabones comerciales de la Cadena están constituidos por mercados mayoristas locales, municipales y regionales, cuyos agentes directos son comerciantes mayoristas; ellos despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayoristas, plazas satélites, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de Cadena. El mercado al menudeo es cubierto por tiendas rurales y urbanas; los tenderos son, entonces, agentes directos de la mayor importancia, que colocan una buena parte del producto al consumidor final. Hay que anotar que una porción del mercado es comercializada a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria. El sistema de apoyo institucional de estos eslabones de la Cadena se expresa en los organismos de vigilancia y control tales como la Superintendencia de Industria y Comercio, las secretarías de salud, departamentales y municipales, las Alcaldías Locales y la Policía. Los eslabones correspondientes al consumo están compuestos por la demanda del mercado nacional y del mercado externo. Los agentes son los consumidores finales de un público rural y urbano, la industria que usa la panela como insumo para productos alimenticios humanos o animales y los exportadores. Como actores del sistema de apoyo institucional se destacan las Ligas de Consumidores, el Ministerio de Comercio Exterior y Proexport.

5.2.1.3 Tecnológico. La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora.

5.2.1.4 Político. Según el ministerio de la protección social de la resolución número 002546 de 2004 “La cual establece el reglamento técnico de emergencia a

través del cual se señalan los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano y se dictan otras disposiciones”. El ministro de la protección social en uso de sus atribuciones legales, especialmente las conferidas por la Ley 40 de 1990 reconoce la producción de panela como una actividad agrícola desarrollada en explotaciones que, mediante la utilización de trapiches , tengan como fin principal la siembra de caña con el propósito de producir panela y mieles vírgenes para el consumo humano y señala en el parágrafo del artículo 4- que le corresponde a este ministerio establecer los mecanismos de control que deben ser aplicados por las Alcaldías Municipales , en coordinación con las secretarías o servicios de salud departamentales. Según el decreto 3075 de 1997, regula las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y sus disposiciones aplican, entre otros, a todas las fabricas y establecimientos donde se procesen alimentos, dentro de los cuales se encuentran los trapiches paneleros y las centrales de acopio de mieles vírgenes.

5.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo. Para desarrollar la matriz de participación relativa, fue necesario tomar las ventas anuales tanto de la empresa como de la competencia. Para determinar su crecimiento en el mercado y la participación relativa, fue indispensable la aplicación de fórmulas las cuales arrojaron datos útiles para determinar en qué posición se encontraba la empresa con respecto al mercado. A continuación se presenta la tabla comparativa de las ventas de El Trapiche Monterrey frente a sus competidores en el periodo 2005 – 2007 (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Crecimiento de mercado y participación relativa

TRAPICHES	2005	2006	2007	Cr. Mkdo	Part. Rel.
<i>Monterrey</i>	528.000	601.920	686.400	0.30	0.39
<i>Olivares</i>	1'267.200	1'478.400	1'760.000	0.38	2.52
<i>Antioqueña</i>	496.320	538.560	633.600	0.27	0.36
<i>Granado</i>	549.120	612.480	696.960	0.27	0.40
<i>Elvira</i>	506.880	549.120	660.000	0.30	0.37
<i>Total/Ton.</i>	3'347.520	3'780.480	4'436.960	0.27	

5.2.2.1 Descripción de la competencia-inmediata/ Participación en el mercado. Según el cuadro anterior cabe destacar que el trapiche de Los Hermanos Olivares es un gran productor entre esta gama de trapiches pequeños y medianos, pues su participación relativa en el mercado es de 2.52 con un crecimiento de mercado de 0.38, el cual se encuentra por encima del promedio de crecimiento de mercado el cual está fijado en 0.27 según la información recogida. Podemos decir que la competencia directa del Trapiche Monterrey basándonos en la participación relativa son los trapiches La Elvira y El Granado los cuales

presentan una participación relativa de un 0.37 y 0.40 respectivamente. Mirando el crecimiento de mercado de cada trapiche, podríamos concluir que el trapiche la Elvira estaría casi igualando el Trapiche Monterrey ya que su crecimiento es de 0.30, igual que el del trapiche Monterrey, pero con una participación relativa menor, según la cifra mencionada anteriormente.

5.2.2.2 Barreras de entrada. Actualmente existen unas leyes que regulan la producción de panela a nivel nacional. La ley con mayor fundamento es la Ley 40 de 1.990:

“Por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero” Entre los artículos de mayor importancia de esta ley se encuentran:

- Artículo Segundo: con el fin de evitar perturbaciones en el mercado de la panela que afecte negativamente a los pequeños productores, el Gobierno reglamentará las condiciones y las cuantías en que se permitan la producción de panela a productores ocasionales.
- Artículo Tercero: todo establecimiento panelero de carácter comercial deberá someterse a un registro de inscripción ante la Sección de Salud correspondiente.
- Artículo Cuarto: la producción panela y mieles vírgenes deberá ceñirse a las normas y reglamentaciones que para el efecto expida el Ministerio de Salud Pública, teniendo en cuenta las normas expedidas por el INCONTEC⁴

5.2.2.3 Productos sustitutos. El ingreso del TLC al país, de azúcares de remolacha, mieles y jarabes de maíz, con mayor poder edulcorante que el azúcar de caña. Entre las principales categorías de endulzantes se encuentran:

- **La sacarina:** La sacarina es el edulcorante artificial más antiguo. Se descubrió en 1879 pero su uso se incrementó considerablemente durante las dos Guerras Mundiales debido a la escasez de azúcar.
- **Tipos de mieles:** Existen un sinnúmero de especies vegetales con notables diferencias, características y propiedades y por ello encontramos mieles diferentes, que pueden ser multiflorales o monoflorales según su procedencia, cada una de ellas con sus diferentes peculiaridades. Entre las más habituales se encuentran: miel azahar, miel de romero, miel de eucalipto, miel de tomillo, miel de espliego, mielato de encina, miel de brezo y miel de Miraflores.

⁴ Ley 40 de 1990 [en línea], Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, 2008 [consultado el 16 de Septiembre de 2008] Disponible en Internet: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/Normatividad/leyes/Ley40de1990.pdf>

- **Miel de Agave:** Es una especie de melaza obtenida a partir del Agave Azul, tiene pocas calorías, y ayuda a regular los niveles de colesterol y glucosa en la sangre. Es dulce pero muy suave y siempre sienta bien.
- **El azúcar moreno de caña o azúcar integral:** Este azúcar conserva todas sus propiedades nutricionales ya que no ha sido refinado y por eso también recibe el nombre de azúcar crudo.
- **Melaza o miel de caña:** Es un alimento muy rico en las vitaminas del grupo B (a excepción de B1). Al contener hierro, cobre y magnesio ha sido siempre muy recomendada para las personas anémicas, asténicas, etc.
- **La fructuosa:** La fructosa es un endulzante natural que se obtiene de las frutas y la miel principalmente.
- **La miel:** Es una sustancia elaborada por las abejas a partir del néctar de las flores en las que liban.
- **La estevia:** “La planta que endulza” La stevia (Stevia Rebaudiana Bertoni) es un endulzante natural alternativo al azúcar y a los endulzantes artificiales obtenido a partir de un arbusto originario de Paraguay y Brasil. Ha sido usado desde muy antiguo, como endulzante, por los indios guaraníes y que en países como Japón, hoy en día, supone el 41 % de los endulzantes consumidos.

Las hojas de la planta son 30 veces más dulces que el azúcar y el extracto unas 200 veces más.

5.2.2.4 Evaluación del desempeño externo. (cuadro de evaluación)

Tabla 5. Análisis Situacional Externo

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACION
Competencia	X		5	Se cuenta con buena información sobre la competencia.	
Precio	X		5	El precio se maneja y mueve de acuerdo al mercado.	
Plaza	X		3	La panela se encuentra en todas las principales galerías, autoservicios, graneros y supermercados, pero con una cobertura limitada únicamente a los municipios que se cubren actualmente.	Aumentar su cobertura en municipios aledaños aun no atendidos por la compañía.
Clima	X		4	La crisis económica del país afecta la compañía.	Tener estrategias para cualquier cambio brusco en la economía del país.
Clima Organizacional Externo	X		5	El trapiche tiene buenas relaciones con la comunidad a sus alrededores.	

Continuación tabla 5.

Proveedores	X		5	Cuenta con un terreno propio de 32 plazas para la siembra de caña. Además, se implementó una estrategia corporativa de integración vertical hacia atrás con los proveedores de caña para mantener el constante abastecimiento de la materia prima.	
Entorno Político	X		5	Se cumple con todas las exigencias que tienen los diferentes organismos del estado.	

Según lo analizado en los factores externos del Trapiche Monterrey, se obtuvo un promedio de 4.57 y se llegó a la conclusión que el mayor problema que se tiene en este momento es la falta de aumento de cobertura hacia municipios aledaños del Valle y Cauca.

5.3 ANALISIS DE VALORES ESTRATEGICOS

5.3.1 Análisis DOFA de la empresa.

5.3.1.2 Fortalezas

- *Producto.* Sensibilización de los beneficios nutricionales del consumo de panela.
- *Precio.* Precios estables sin afectar la utilidad de la empresa.
- *Plaza.* La fidelidad que existe entre los canales de distribución de la empresa.
- *Compañía.* La planta cuenta con un terreno para la siembra de caña de azúcar. Infraestructura física para el cumplimiento de requerimientos del mercado. Personal calificado que trabaja en equipo. Maquinaria, terreno, vehículos, equipos y planta propia.
- *Cliente.* Los clientes directos de la empresa son mayoristas, minoristas dueños de cadenas de supermercados, tiendas y graneros de barrio. Es en los graneros de barrio donde se es fuerte ya que la competencia no ha logrado penetrar eficientemente.

5.3.1.3 Debilidades

- *Producto.* Mal manejo del producto por parte de los distribuidores.

- *Precio.* La panela es un producto homogéneo, por lo tanto el precio de la misma esta forzado a reacciones ante los cambios de precios de los competidores.
- *Plaza.* Su distribución es limitada únicamente a los municipios de Cali, Palmira, El Cerrito y Puerto Tejada.
- *Promoción.* No se utiliza publicidad ni actividades promocionales para dar a conocer el producto.
- *Cliente.* Poco énfasis en diferenciación de la panela de Monterrey en comparación a competidores con el cliente o mercado meta que son los usuarios que consumen panela.
- *Compañía.* Inexistencia de sistematización en la empresa.
- *Clima.* La crisis económica que atraviesa actualmente el país que repercute directamente en la empresa, paro de corteros de caña.
- *Competencia.* La competencia desleal (Derretideros) que venden el producto a menor precio y menor calidad.

5.3.1.4 Oportunidades

- *Producto.* Mejor posicionamiento del producto y aumento de cobertura en el mercado regional.
- *Precio.* El precio de la panela se mantendrá estable en el mercado. Con esto se puede mejorar la rentabilidad de la empresa al tener una economía de escala.
- *Plaza.* Se puede expandir hacia mercados regionales, nacionales e internacionales ya que es un mercado amplio y el producto es de buena aceptación.
- *Promoción.* Realizar actividades en puntos de venta, impulsadoras; utilizar las relaciones publicas para realizar brigadas informativas.
- *Compañía.* Terrenos para sostener las necesidades de producción. Financiación de equipos y programas de computación para sistematizar la empresa.
- *Cliente.* Por ser un producto de consumo masivo, existe mucha demanda por los canales de distribución y otros intermediarios quienes son los encargados de llevar el producto al consumidor final.
- *Clima.* Apoyo por parte del estado a través del Min. de Agricultura con políticas de protección y apoyo a los productores de panela pura.

- *Competencia.* Gracias a las leyes impuestas por el gobierno nacional, las cuales prohíben la producción de panela mezclada con componentes no permitidos, se han disminuido los derretideros y por ende la competencia desleal.

5.3.1.5 Amenazas

- *Producto.* Se ve afectado por la manipulación del producto en camiones de carga o establecimientos en los que se comercializa al público.
- *Precio.* Crecimiento acelerado de la oferta=Caída y fluctuación de los precios.
- *Plaza.* El mercado es a nivel nacional y constituye una ampliación de mercado por el departamento del Valle y Cauca, el cual es aprovechado por otros competidores que explotan el mismo recurso cañero.
- *Compañía.* La competencia desleal que se puede presentar por parte de las empresas inescrupulosas del mismo ramo.
- *Cliente.* Cambio del gusto en cuanto al consumo de la panela.
- *Clima Organizacional.* La industria se encuentra bien reglamentada por el gobierno. La competencia es bastante grande y actúan cada uno de ellos en forma independiente.
- *Competencia.* Se ve afectada por no estar a la vanguardia en cuanto a sistemas de inventarios y producción.

5.3.2 Identificación de factores claves de éxito

Tabla 6. Factores claves de éxito y Ventaja competitiva

Factores Claves de Éxito	Trapiche Monterrey	Trapiche La Antioqueña	Trapiche La Elvira
Servicio al Cliente	5	4	3
Relación con Proveedores	3	5	4
Precio	4	5	4
Tecnología	3	4	5
Publicidad	2	3	3
Liquidez	4	2	3
Total	21	23	22

De acuerdo con la tabla anterior, los factores claves de éxito que se deben tener cuenta para asegurar el éxito en el sector panelero son: El servicio al cliente, relación con proveedores, precio y por ultimo tecnología. Esto correspondiente a los elementos calificados con cinco en el cuadro anterior.

5.3.3 Ventaja competitiva. La ventaja competitiva con la que cuenta el Trapiche Monterrey con respecto a sus competidores es la de un buen servicio al cliente. Este se maneja personalizado sin ningún tipo de intermediarios. Por esta razón la base de datos del Trapiche Monterrey mantiene actualizada con la información de cada cliente donde se puede encontrar (gustos, horarios, fechas importantes de clientes, etc.). Esto corresponde a los elementos que son superiores en calificación a los de la competencia del trapiche.

6. FASE III DIAGNOSTICO

6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

El Trapiche Monterrey es considerado uno de los fuertes competidores entre los pequeños productores de panela del Valle del Cauca gracias a la gran demanda de su producto en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca.

Esta posición la ha ido ganando a través de los años debido al constante mejoramiento de sus procesos de producción, lo cual hace de sus panelas una de las mejores por su calidad y sabor. La panela es un alimento de alto valor nutricional, ya que está compuesta por carbohidratos, vitaminas, proteínas grasas, agua y minerales que como el calcio, el fosforo, el hierro, el sodio, el potasio y el magnesio son muy importantes en la alimentación.

Actualmente la empresa no tiene un enfoque de dirección empresarial dirigido al mercadeo, pues su enfoque solo está dirigido a la producción y ventas, desconociendo las nuevas tendencias emergentes de los consumidores y descuidando otras funciones como desarrollo de mercado, posicionamiento, recordación, publicidad y análisis del entorno.

El Mercado del Trapiche Monterrey está limitado a los municipios de Palmira, El Cerrito, Cali y Puerto tejada. Se tiene una oportunidad inmediata de ampliar el mercado a poblaciones cercanas al sector que actualmente atiende el cual es un mercado atractivo y amplio como se puede ver en (Ver Tabla 13). Igualmente la empresa cuenta con la tecnología instalada para moler 500 toneladas de caña semanales, de las cuales solo ha estado aprovechando 200 toneladas dejando un déficit productivo de 300 toneladas sin ser aprovechadas. (**ver tabla 1**)

6.1.1 Formulación del problema u oportunidad.

✓ ¿Cómo por medio de un plan de mercadeo estratégico, El Trapiche Monterrey puede mejorar sus ventas?

6.1.2 Justificación (Consecuencias actuales y futuras) población beneficiada.

La globalización ha creado una constante evolución de los mercados lo cual ha conllevado a que las empresas nacionales se preocupen por tecnificarse y mejorar su forma de operar. Esto pensando en ser cada vez más eficaces dentro de los mercados en los que estas compiten para poder ofrecer mejor calidad a precios más accesibles.

Por este motivo las empresas del presente se ven obligadas a implementar estrategias de Mercadeo concisas y oportunas para poder estar a la vanguardia con un plan que les ayude a detectar sus falencias y tratar de fortalecer estas y a su vez aprovechar oportunidades del entorno que puedan presentarse, siempre teniendo en cuenta todos los factores que rodean a la compañía.

Debido a la actual filosofía de direccionamiento que tiene el Trapiche Monterrey dirigido hacia el producto, existe una gran preocupación en la empresa por no contar con un plan de mercadeo con el cual puedan tener un direccionamiento de la organización y sus ventas. La empresa es consciente que sin un plan de mercadeo en un mercado cada vez más reñido se pueden ver rezagados al no tener estrategias para competir en el mercado.

En la actualidad la empresa no cubre mercados de **Buga, Tuluá**, Norte del Valle y Eje cafetero, que por su ubicación puede y debe cubrir, lo que sería su nuevo mercado objetivo. Además su portafolio de productos es bastante estrecho limitado a Panela tradicional. Es por esto y debido al potencial productor con el que cuenta El trapiche Monterrey el cual no está siendo explotado en su totalidad, pues solo se está explotando el 40% de su capacidad, es que se ha decidido crear un plan de mercadeo para iniciar un desarrollo de mercado para buscar una mayor participación competitiva por medio de un aumento en las ventas de la empresa, logrando utilizar en una mayor cuantía su capacidad productora instalada.

- **Consecuencias Actuales:**

- Se está desperdiciando el 60% de la capacidad productora de la compañía.
- La cobertura de mercado es limitada a algunos municipios del Valle y Cauca, pudiendo y debiendo atender municipios aledaños como Buga, Tuluá, Cartago.

- **Consecuencias Futuras:**

- Se incurren en costos innecesarios al no aprovechar la capacidad instalada.
- Invasión de mercado por parte de la competencia.

Es debido a esta subproducción y/o el no aprovechamiento de la capacidad productora instalada por la cual la empresa pretende buscar por medio de un plan de mercadeo, aumentar su participación competitiva en un mercado creciente y lograr que el trapiche aumente sus ventas.

6.2 OBJETIVOS Y METAS

6.2.1 Generales. Diseñar un plan de mercadeo para El Trapiche Monterrey enfocado a la mejora de sus ventas año 2009.

6.2.2 Específicos. Realizar un análisis situacional de la empresa donde se conceptualicen los diferentes marcos para poder conocer y analizar el mercado panelero.

- Investigar y obtener toda la información pertinente con respecto al trapiche, producto y entorno competitivo.
- Analizar la situación tanto interna como externa del Trapiche Monterrey.
- Diagnosticar los problemas y dificultades del Trapiche Monterrey para buscar estrategias para su mejoramiento.
- Formular y seleccionar las estrategias operativas y corporativas mediante las cuales se obtendrá mantener la competitividad.
- Aplicar las gestiones necesarias para determinar los procesos de implementación, control y evaluación de lo propuesto.

6.2.3 Alcance. Ampliar el alcance a zonas no atendidas actualmente y mejorar el cubrimiento de las zonas que actualmente se atienden.

- **Cobertura geográfica.** El Trapiche Monterrey actualmente tiene un cubrimiento de las principales galerías, diversos supermercados y graneros de los departamentos del Cauca y Valle del Cauca.

- **Población beneficiada.** Esta se focaliza en las galerías de la ciudad de Cali y los municipios de Palmira, Cerrito y Puerto Tejada. La población directamente beneficiada será pequeños y grandes distribuidores, dueños de graneros, autoservicios y supermercados.

6.2.4 Meta

Tabla 7. Proyección de producción a alcanzar según la meta.

	% Capacidad Productora	Ton. /Año caña	Ton./año panela	Aumento de Prod. Panela/Ton.	% Aumento sobre producción actual
Capacidad Instalada	100%	2.112	185.8		
Capacidad en uso	40%	844.8	74.3		
Capacidad no Utilizada	60%	1267.2	111.5		
Proyección a usar 20% adicional de capacidad en uso	60%	1267.2	111.5	37.2	50%

Actualmente el Trapiche Monterrey solo utiliza un 40% de su capacidad productora instalada como se muestra en el cuadro anterior. La compañía quiere aumentar en un 20% la producción actual, para finalmente completar un 60% de producción activa. Este aumento de un 20% equivale a 37.2 toneladas de caña adicionales que se estaría poniendo en el mercado nuevo con lo cual facilitaría la meta a alcanzar la cual es la mejora en las ventas del Trapiche Monterrey.

Tabla 8. Programación de la Producción

Trimestres	Ton. Adicional panela	Total Aumento/panela	Promedio Primer año
Actual		74.3	
1	5	79.3	
2	10	84.3	
3	20	94.3	
4	37.2	111.5	
Total			92.4

El aumento en la producción y las ventas se hará trimestralmente. Actualmente la compañía produce 74.3 toneladas de panela, de las cuales se espera alcanzar 79.3 toneladas de panela con el aumento de 5 toneladas en el primer trimestre. En el segundo trimestre se aumentarán 10 toneladas para alcanzar una producción total en el segundo trimestre de 84.3 toneladas de panela. En el tercer trimestre se aumentarán 20 toneladas, lo cual equivaldría a 94.3 toneladas de panela en producidas. Finalmente, en el cuarto trimestre se alcanzaría la meta de producir 37.2 toneladas de panela adicionales, arrojando un total de 111.5 toneladas de panela anuales. El promedio de producción en el año 2009 sería de 92.4.

7. FASE IV ESTRATEGIAS

7.1 BASES DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Tabla 9. Cuadro resumen bases de formulación

Formulación del problema	Mercado limitado únicamente a los municipios de Cali, Palmira, Puerto Tejada y El cerrito.
Objetivo general	Mejorar las ventas de la empresa.
Alcance	Galerías principales, autoservicios, Supermercados y graneros de Buga, Tuluá y Cartago.
Conclusión DOFA de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Personal calificado, oportunidad de mercado.• Falta de cobertura a mercados aledaños.• Aumento de consumo de panela.
Ventaja competitiva	Servicio al cliente
Factores claves de éxito	Servicio al cliente, precio, tecnología y relación con proveedores.
Capacidad productora instalada	Se cuenta con una capacidad para producir una mayor cantidad de panela mensual que en el momento no se esta aprovechando.

7.2 OPCIONES ESTRATEGICAS DE MERCADO

Tabla 10. Matriz de ANSOFF

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	1.- Penetración en el Mercado.	3.- Desarrollo del producto
MERCADOS NUEVOS	2.- Desarrollo del mercado	4.- Diversificación

Fuente: Matriz ansoff [en línea] Bogotá D.C: Telefónica, 2008 [consultado Noviembre 18 de 2008]. Disponible en internet: <http://personal.telefonica.terra.es/web/valzam/lbrmatrizdeansoff>

En conclusión: Se realizará una estrategia de desarrollo de mercado en un nuevo mercado, donde el producto no sufrirá variación alguna y se aumentara la cobertura de mercado, por consiguiente se incrementara la fuerza de ventas para un mejor y mayor cubrimiento y servicio; el precio estará definido igual al de la competencia como se ha manejado hasta el momento y se realizaran promociones y publicidad con el objetivo de atraer clientes potenciales.

7.2.1 Selección y definición del mercado objetivo. Según las alternativas que se tenían para el mercado objetivo, se considero que la mejor opción para la mejora de las ventas y lograr un mayor cubrimiento de mercado era la selección de los municipios de Buga, Tuluá y Cartago. En estos municipios se comercializara el producto como se ha venido comercializando en los municipios en los que el Trapiche Monterrey hace presencia, la cual es en graneros y galerías principales, autoservicios y supermercados.

7.3. MICROSEGMENTACION DEL MERCADO

7.3.1 Geográfica. La segmentación geográfica para el nuevo mercado que se piensa penetrar será en los municipios de Buga, Tuluá y Cartago.

7.3.2 Demográfica. Mayoristas o minoristas propietarios de graneros, supermercados, autoservicios y galerías centrales.

7.3.3 Psicografica/Conductual. Los consumidores del Trapiche Monterrey, son hogares pertenecientes a los distintos niveles socioeconómicos sin distinción de sexo y edad, usuarios con frecuencia de compra, por ser un producto de consumo masivo y esencial para la alimentación y para diversos usos los cuales se pueden caracterizar en:

- ✓ Estratos bajos lo consumen por economía.
- ✓ Estratos medios por alternativa de consumo.
- ✓ Estratos altos por los usos suplementarios.
- ✓ El mercado en el que centra sus ventas la empresa son los supermercados, autoservicios, galerías principales, tiendas y graneros.

7.3.4 Dimensión del mercado objetivo

Tabla 11. Dimensión del mercado objetivo

INDICADORES	TULUA	BUGA	CARTAGO
POBLACION	183.236	118.713	121.741
CONSUMO PANELA PERSONA/AÑO	6 K	7 K	7 K
TOTAL CONSUMO PANELA/POBLACION	1'099.416	830.991	852.187

Tabla 12. Potencia de mercado a cubrir

CONSUMO PROMEDIO DE PANELA EN BUGA, TULUA Y CARTAGO/TONELADA	TONELADAS DE PANELA ADICIONALES PARA NUEVO MERCADO	PORCENTAJE A CUBRIR DEL MERCADO META
2,783	37.2	1%

Con la información recogida en la tabla anterior, podemos deducir que el nuevo mercado que se piensa cubrir es una gran oportunidad para el trapiche puesto que según los datos arrojados, en los tres municipios existe un consumo de 2.783

toneladas de panela al año. Según los cálculos realizados, solo se buscaría cubrir un 1% de este mercado con las 37.2 toneladas de panela que se producirían adicionales.

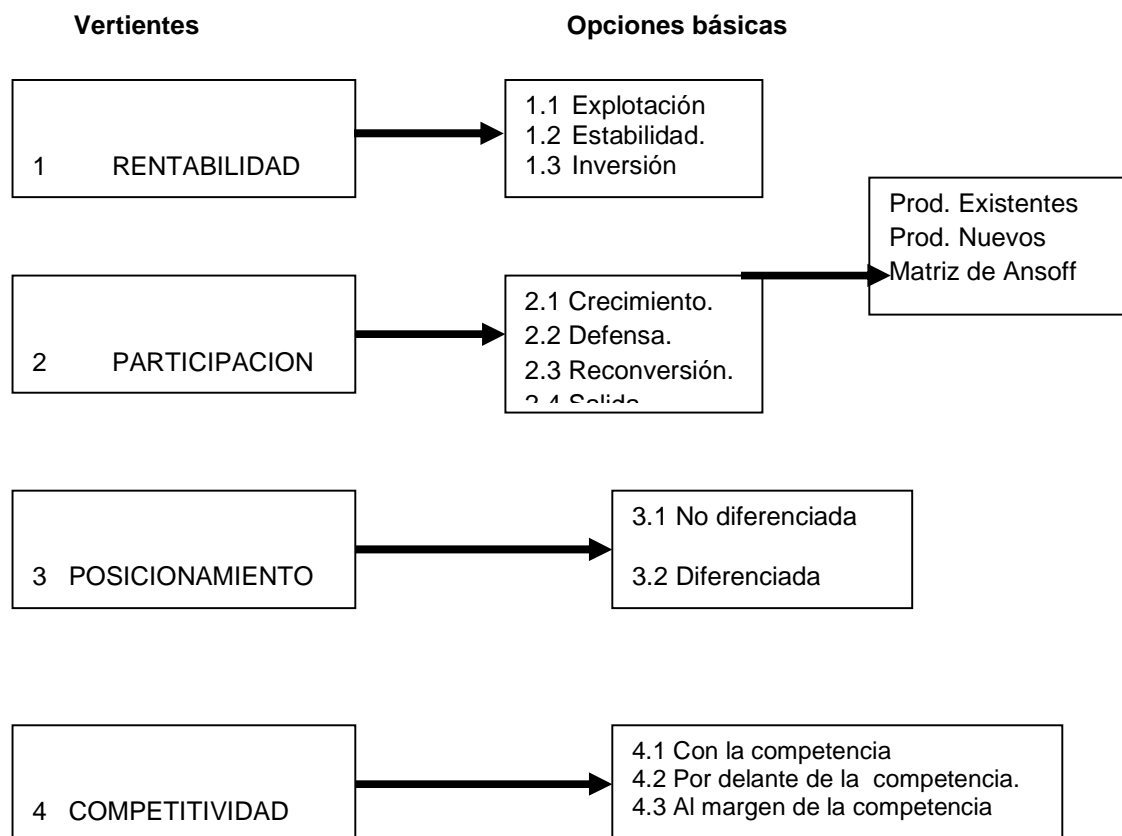
7.4 OPCIONES ESTRATEGICAS CORPORATIVAS

Figura y teoría de las opciones estratégicas corporativas:

La estrategia corporativa es la vía que debe seguir la empresa para lograr sus objetivos de mercado y de negocio; es importante desarrollar una serie de estrategias corporativas concretas que permitan determinar la ruta a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación están las vertientes y opciones estratégicas básicas de las cuales se debe optar por la que más se adecúe a los objetivos. (Ver figura 2)

Grafico 2. Vertientes y opciones estratégicas corporativas



Fuente: BURBANO, Enrique. La estrategia básica de marketing. Madrid, España: Ediciones Díaz De Santos, SA. 1998. p. 450.

✓ **La vertiente o estrategia de rentabilidad** tiene como principal objetivo alcanzar un nivel de beneficio estable durante un largo periodo de tiempo y se aplica a productos que se encuentran en el periodo de “crecimiento y madurez” dentro del ciclo de vida. Las opciones básicas que pueden existir dentro de una estrategia de rentabilidad, son: Explotación – Estabilidad – Inversión.

✓ **La vertiente o estrategia de Participación** responde a las preguntas: en que mercados pretende participar y en que proporciones pretende participar en cada uno de esos mercados. Las opciones básicas que pueden existir dentro de una estrategia de participación son: Crecimiento – Defensa – Reconversión – Salida.

✓ **La vertiente o estrategia de Posicionamiento** responde a la pregunta: “Cual es la forma como esperamos que sea percibido nuestro producto/servicio en la mente del consumidor o usuario”. Las opciones básicas de posicionamiento son: Estrategia no Diferenciada – Estrategia Diferenciada – Estrategia Concentrada.

✓ **La vertiente o estrategia Competitiva** es la forma como la empresa hará frente a las acciones de marketing de las demás empresas que participan en sus mercados o segmentos de mercado. Las opciones estratégicas básicas son: Estrategia con la competencia – Estrategia por delante de la competencia – Estrategia al margen de la competencia.

Existen múltiples estrategias para el lanzamiento y el crecimiento de productos y servicios.

7.4.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas

Tabla 13. Esquematización estrategias corporativas

VERTIENTE	OPCION	JUSTIFICACION	TACTICA
RENTABILIDAD	ESTABILIDAD	Dado que la panela está en su etapa de madurez y esta no presenta mayores cambios, se busca alcanzar una estabilidad a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el estándar de producción conservando la buena calidad por la que se conoce la panela del Trapiche Monterrey.

Continuación tabla 13.

PARTICIPACION	<ul style="list-style-type: none"> • CRECIMIENTO • PRODUCTOS ACTUALES • MERCADOS NUEVOS <p>Según matriz de ANSOFF desarrollo de mercados.</p>	El trapiche Monterrey quiere aumentar sus ventas por medio de un mayor cubrimiento de mercado a municipios aledaños que actualmente no atiende los cuales son Buga, Tuluá y Cartago.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un vendedor que encargue exclusivamente de estas zonas. • Promociones masivas con la ayuda de degustadoras en punto de venta. • Descuentos a nuevos clientes.
POSICIONAMIENTO	NO DIFERENCIADA	La forma de presentación de la panela no tiene mucha diferencia en el mercado, excepto por los logos o empaques.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener degustadoras en puntos de venta, poner logo en empaque con información de la compañía.
COMPETITIVIDAD	AL MARGEN DE LA COMPETENCIA	Las estrategias que se apliquen se harán individualmente sin importar las acciones de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos por volumen de compra. • Comisiones a vendedor por ventas.

7.4.2 Selección – Justificación. Se ha seleccionado la estrategia de participación y la opción de crecimiento ya que brinda las siguientes ventajas:

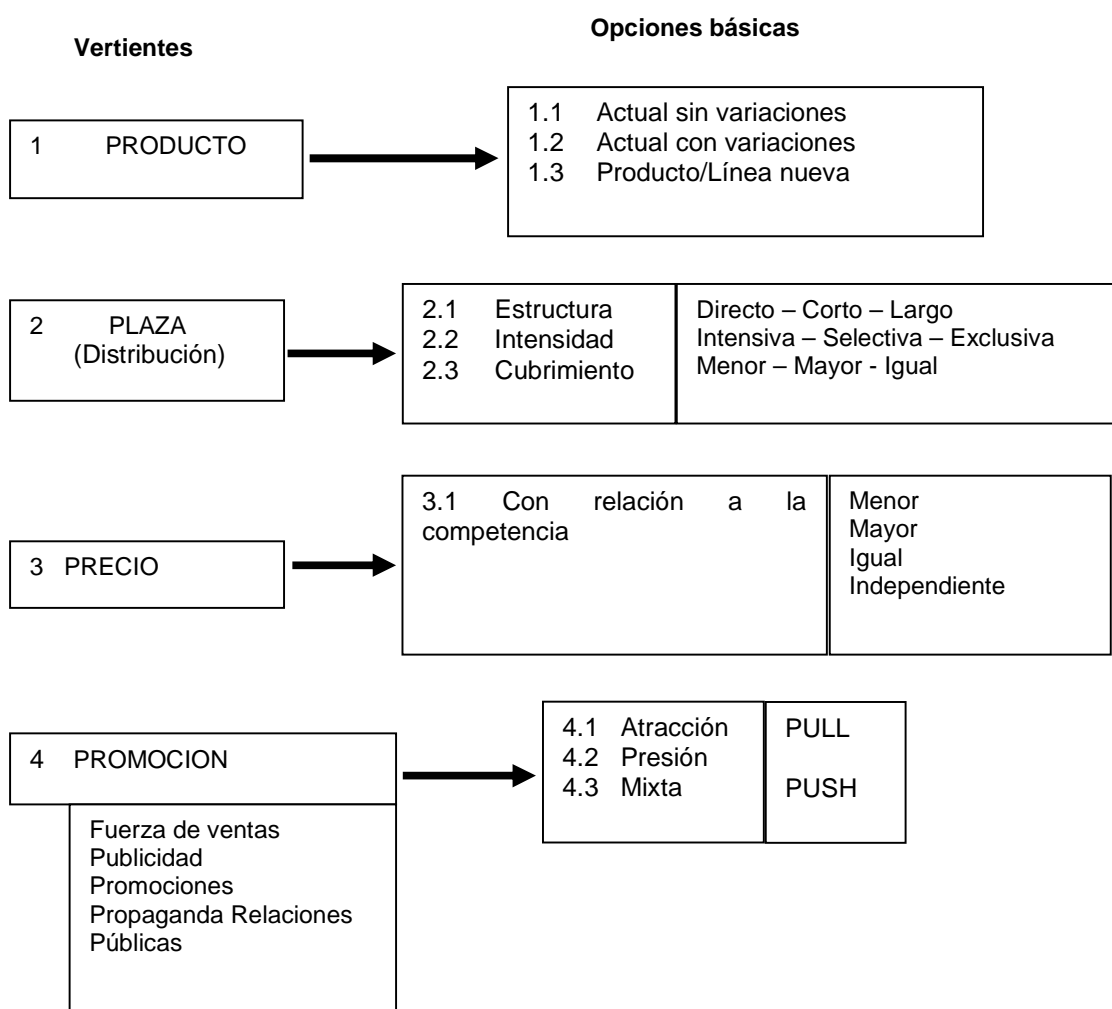
- Un mayor cubrimiento de mercado.
- Aumento en las ventas.
- Se aprovecha en una mayor cuantía de la capacidad productora instalada, reduciendo costos de producción.
- Mayor poder de mercado.
- Consecución de economías de escala y alcance de coordinación de las etapas de distribución.

7.5 OPCIONES ESTRATEGICAS OPERATIVAS

Las estrategias operativas son los pasos a seguir de acuerdo a la estrategia corporativa planteada, estas actividades se deben desarrollar partiendo de las variables de Marketing Mix Producto, Precio, Plaza y Promoción.

A continuación están las vertientes y opciones básicas de las cuales se debe optar por las que más se adecúen a los objetivos y estrategia corporativa. (Ver figura 3)

Grafico 3. Vertientes y opciones estratégicas operativas.



Fuente: IRRUETA, Gabriel. La estrategia básica de marketing. Madrid. España: Ediciones Díaz De Santos S.A.,1998. p.134.

7.5.1 Esquematización de las opciones estratégicas operativas

Tabla 14. Esquematización estrategias operativas

ELEMENTOS	OPCIONES	JUSTIFICACION	TACTICA
PRODUCTO	Permanencia del producto actual sin variaciones.	EL producto que se maneja es de gran calidad y sabor y cuenta con la variedad de presentaciones requeridas por los consumidores regionales.	Analizar el proceso para verificar que la calidad del producto sea óptima. Información sobre los cambios que haga la competencia al producto.
PLAZA	Estructura directa intensiva, desarrollo de mercado.	El trapiche tiene distribución directa y no necesita intermediarios para la venta de panela	Colocar un vendedor que se encargue exclusivamente de la nueva zona, los municipios de Buga, Tulua y Cartago.
PRECIO	Con relación a la competencia, igual.	Se maneja igual a la competencia ya que el precio de la materia prima es igual para todos.	Descuentos por volúmenes pedidos para el nuevo mercado.
PROMOCION	Mixta	La empresa busca obtener una relación estrecha con sus clientes para mantener su satisfacción.	Eventos donde se relacione la empresa-cliente y nuevos clientes distribuidores.

7.5.2 Selección – Justificación – Táctica. Las estrategias operativas que más se ajustan del anterior diagrama para el Trapiche Monterrey son las siguientes:

❖ **Producto:** Actual sin variaciones

- **Justificación:** El producto no requiere variación alguna ya que presenta excelentes características como su calidad y sabor que lo hace muy competitivo.
- **Táctica:** Continuar produciendo la panela de la misma forma con los mismos estándares de calidad que se está produciendo hasta el momento.

❖ **Distribución**

- **Estructura:** Corta
- **Justificación:** Es indispensable porque entre menos intermediarios existan en el canal el precio será menor y la calidad de la panela se verá menos afectada.

- **Táctica:** Continuar vendiendo la panela a los graneros, galerías, supermercados y autoservicios de los municipios actuales, adicionándole el nuevo mercado que se quiere cubrir de Buga, Tulua y Cartago.
- **Intensidad:** Intensiva
- **Justificación:** La panela es un producto de consumo y de gran aceptación por los consumidores debido a sus nutrientes.
- **Táctica:** Ampliar la cobertura de mercado actual hacia los municipios aledaños de Buga, Tulua y Cartago.
- **Cubrimiento:** Mayor
- **Justificación:** El cubrimiento será mayor, ya que se pretende aumentar la distribución en las zonas donde no se tiene presencia.
- **Táctica:** Se debe incrementar la fuerza de ventas con un vendedor que atienda exclusivamente los municipios de Buga, Tulua y Cartago, siendo estos municipios el nuevo mercado del Trapiche Monterrey y proporcionarles la capacitación adecuada para su eficiente desempeño. Actualmente el Trapiche monterrey no cuenta con vendedores, puesto que es el ayudante del conductor de los camiones los cuales se encargan de los pedidos. Para nueva zona se ha decidido contratar un vendedor que se encargue de las ventas directamente, organizar el material p.o.p en el punto de venta y la relación con los clientes:

❖ **Precio:**

- **Relación a la competencia:** Igual.

- **Justificación:** El precio de la panela no varía mucho y se fija con base a la inflación y actualización de costos, ajustando el precio resultante al precio de mercado.

- **Táctica:** Continuar con su política de precios iguales a los de la competencia y buena calidad.

❖ **Promoción:** Estrategia: La estrategia que se utilizara para la mezcla de promoción será mixta (**Pull-Push**).

Justificación: La estrategia que utilizaremos para la mezcla de promoción será mixta con el objetivo de atraer consumidores del mercado nuevo que se quiere cubrir.

Táctica: Se realizarán estrategias promocionales dirigidas a los clientes potenciales. Estas promociones serán muy atractivas con el objetivo de motivar a los potenciales clientes a probar la panela.

La variable promoción se divide en 4 aéreas que son:

❖ **Fuerza de ventas:**

– **Presentaciones de ventas:** se harán visitas a los potenciales clientes para informarlos sobre las características de la panela.

Táctica: El vendedor recibirá una lista de los potenciales clientes a los cuales debe visitar y presentar una oferta de venta con las ventajas de negociar con el Trapiche Monterrey.

– **Programa de incentivos** dirigido a la fuerza de ventas.

Táctica: Mediante comisiones de 10% sobre sus ventas.

❖ **Publicidad.**

• **Material POP:** Este tipo de publicidad (Calendarios, afiches, llaveros,) ayudará a tener una mayor recordación de la empresa a los clientes potenciales.

❖ **Promociones.**

• **Muestras (sampling):** Se harán entregas gratuitas de pequeñas cantidades de panela para que el cliente potencial pueda degustarla.

• **Descuento por volumen:** Se les hará descuento por volumen a los clientes nuevos.

8. FASE V GESTION DEL PLAN

8.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS

Para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos basados en las estrategias tanto corporativas como corporativas del plan de mercadeo se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

8.1.1 Implementación. Todo el personal tanto del área administrativa como operativa, debe integrarse para poner en marcha las estrategias planteadas, con el fin de que haya sinergia en el proceso; promoviendo el trabajo en equipo; logrando así que la empresa funcione exitosamente. Además se deben delegar funciones específicas para que el trabajo sea más eficiente y productivo.

8.1.2 Control. La gerencia del Trapiche Monterrey debe establecer una auditoria de mercadeo, con el fin de asegurar que las distintas áreas de la empresa tengan en cuenta los nuevos objetivos y las metas planteadas.

- Mensualmente convocar reuniones informativas acerca de los avances y el desempeño obtenidos por los trabajadores involucrados en el plan de mercadeo.

8.1.3 Evaluación. Cada trimestre se debe realizar una reunión para evaluar la efectividad o resultados de todas las actividades que se hayan llevado a cabo de acuerdo al cronograma e índices de gestión planteados.

- Para realizar la labor de evaluación se deben establecer índices de gestión para cada una de las actividades. Entre los índices de gestión tenemos:

8.1.3.1 Índices de evaluación. Como índices de evaluación se deben tener en cuenta las metas propuestas (Ver tabla 8).

8.1.3.2 Plan de contingencia. Una vez implementada las estrategias se deben evaluar trimestralmente, si los índices de evaluación no se han cumplido en un lapso de seis meses, se debe inmediatamente hacer un nuevo plan de mercadeo reestructurando el actual, corrigiendo las falencias que se estén presentando.

8.2 RESULTADOS ECONOMICOS ESPERADOS

Los resultados económicos esperados son aquellos que con base a los costos de implementación de un plan de mercadeo estratégico se esperan alcanzar en un determinado rango de tiempo como se podrá observar. (Ver tabla 16)

8.2.1 Costos/presupuesto de implementación de estrategias

Tabla 15. Costos de implementación de las estrategias

COSTO/ITEM	AÑO
Comisión vendedor (10%)	\$7'440.440
Prestaciones	\$4'000.000
Descuento del 10% nuevos clientes	\$7'440.000
Tres degustadoras (\$600.000/degustadora)	\$21'600.000
Prestaciones degustadoras	\$10'800.000
Implementos degustadoras	\$3'000.000
Material P.O.P	\$10'000.000
TOTAL INVERSION/AÑO	\$64'280.000

8.2.2 G Y P proyección de resultados. (Ver Tabla 16)

Tabla 16. Estado de resultados esperados

TRAPICHE MONTERREY				
ESTADO DE RESULTADOS				
P & G PROYECTADO CON LOS RESULTADOS ESPERADOS				
	2007	2008	2009	2010
PRODUCCIÓN TONELADAS DE PANELA		74.3	92.4	111.5
INGRESOS POR VENTAS	1,344,000,000	1,496,000,000	1,848,000,000	2,230,000,000
OTROS INGRESOS	18,000,000	19,500,000	21,000,000	23,000,000
TOTAL INGRESOS	1,362,000,000	1,515,500,000	1,869,000,000	2,253,000,000
COSTOS Y GASTOS				
Costos de producción	484,000,000	538,560,000	554,400,000	446,000,000
Costos de personal	190,800,000	209,440,000	221,760,000	223,000,000
Servicios	38,400,000	44,880,000	55,440,000	66,900,000
PUBLICIDAD	12,000,000	13,464,000	16,632,000	20,070,000
IMPUESTOS	14,500,000	14,960,000	18,480,000	22,300,000
GASTOS LEGALES	10,000,000	10,472,000	12,936,000	15,610,000
MANTENIMIEN Y REPARACIONES	40,000,000	44,880,000	53,592,000	64,670,000
GASTOS PLAN DE MERCADEO			64,280,000	
SOSTENIMIENTO PLAN DE MERCADEO				20,000,000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	789,700,000	876,656,000	997,520,000	878,550,000
UTILIDAD NETA	572,300,000	638,844,000	871,480,000	1,374,450,000
INCREMENTO DE UTILIDADES SOBRE EL AÑO ANTERIOR		11%	14%	16%
			1.364151499	1.577144628

En la proyección de estados de resultados se puede ver como en el año 2007, con un precio promedio de kilo de panela de \$2000 pesos, se obtuvieron unas utilidades netas de \$572'300.000 pesos, equivalente a 686.4 toneladas de panela vendidas en los municipios que actualmente se cubren los cuales son Cali, Palmira, El Cerrito y Puerto Tejada. Según la proyección realizada para el presente año, con una producción actual de 74.3 toneladas de panela mensuales, el cual represento un aumento de 17.1 toneladas de panela mensuales, la empresa generara una utilidad neta de \$638'844.000 pesos.

Siguiendo con el análisis para el año 2009, año en el cual se piensa implementar el plan de mercadeo estratégico con un costo de \$64'280.000, cabe destacar que aun con este costo adicional no se presentan perdidas y por el contrario las utilidades netas se incrementan a un 14%, un 3% adicional al año anterior, las cuales son equivalentes a 871'480.000 pesos. El promedio de toneladas de panela producidas mensualmente estará alrededor de 92.4. Este promedio se estima teniendo en cuenta la programación de producción trimestral que se planteo la cual se refleja en (Ver Tabla 8).

El precio será el mismo durante este año, con lo cual se busca alcanzar una economía de escala teniendo en cuenta que los costos operativos no influirán en gran cuantía debido a la capacidad productora con que se cuenta y que no ha sido utilizada en su mayoría. Para concluir mirando a los estados de resultados proyectados para el año 2010, año en el cual se incurrirá en una inversión menor a la del año 2009 debido a la implementación del plan de mercadeo, se quiere invertir un equivalente a \$20'000.000 la cual corresponde al sostenimiento del plan de mercadeo planteado. En este año se alcanzaría la meta de producción proyectada en 111.5 toneladas de panela mensuales, en las cuales estarían incluidas en su totalidad las 37.2 toneladas adicionales proyectadas para el nuevo mercado.

Las utilidades netas para este año están proyectadas a ser 1'374'450.000 pesos, lo cual equivale a un incremento del 16%, este representa un 2% adicional en referencia al año inmediatamente anterior y un 5% de crecimiento en las utilidades si se hace referencia al año 2008. Como conclusión a los estados de resultados proyectados se puede percibir que la empresa se encuentra bastante solida actualmente en sus finanzas y que la implementación de este plan de mercadeo los fortalecería mas brindando un mayor cubrimiento de mercado en la zona nueva.

9. CONCLUSIONES

- El Trapiche Monterrey con 15 años en el mercado presenta una estabilidad solida en su mercado y en sus estados financieros.
- La dirección de la empresa está enfocada a las ventas.
- Carece de un plan de mercadeo formal.
- No cuenta con un departamento de mercadeo.
- Su mercado está limitado a los municipios, Cali, Palmira, El Cerrito y Puerto Tejada.
- Tiene una capacidad productora libre del 60%.
- Tiene la oportunidad de expandir su mercado y mejorar sus ventas.

10. RECOMENDACIONES

- Establecer en la empresa la cultura del mercadeo donde prime la satisfacción de las necesidades del mercado.
- Crear en forma inmediata el departamento de mercadeo especificando concretamente sus funciones.
- Implementar las estrategias de mercadeo propuestas en el presente plan.
- Establecer un plan de relaciones públicas aplicable a la nueva zona a cubrir.
- Mantener los costos de sostenimiento del plan de mercadeo actual propuestos para el año 2010.
- Establecer un nuevo plan de mercadeo a partir del año 2010 para que aprovechando el resto de capacidad productora instalada libre se cubra parte del mercado del eje cafetero.
- Iniciar una labor continua de mercadeo relacional con los proveedores de caña actuales y al mismo tiempo conseguir nuevas fuentes de proveedores.
- Mantener el estándar de calidad actual en los procesos de producción de la panela.

BIBLIOGRAFIA

- BOYD MULLINS, Walter. Marketing Estratégico. USA: MC Graw Hill, 2002. 431 p
- BURBANO, Enrique. La estrategia básica de marketing. Madrid, España: Ediciones Díaz De Santos, SA. 1998. 476 p.
- COOK, Kenneth J. Guía completa de AMA para el Marketing de pequeñas y medianas empresas. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A. 1997, 212 p.
- HEHMAN, Raymond D. Desarrollo y ejecución de estrategias de mercadeo (Product Management). Colombia, Editorial Norma .1986, 241 p.
- Información trámites y servicios de la industria agropecuaria [en línea] Bogotá D.C.: Ministerio de agricultura, 1991. [consultado septiembre 12 de 2008]. Disponible en internet:
<http://www.gobiernoenlinea.gov.co/tramite.aspx?traID=4528>
- Informe anual de la Federación Nacional de Paneleros [en línea]. Bogotá D.C.: Fedepanela, 2006 [consultado Agosto 12 de 2008]. Disponible en internet:
<http://www.fedepanela.org.co/informe-anual-de-paneleros>
- KOTLER, Philip y GARY, Armstrong. Mercadotecnia Sexta Edición. México, prentice-Hall .1996, 687p.
- Ley 40 de 1990 [en línea], Bogota D.C.: Ministerio de Comercio, 2008 [consultado el 16 de Septiembre de 2008] Disponible en Internet:
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/Normatividad/leyes/Ley40de1990.pdf>
- LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo. Colombia, Editorial Norma. 1985, 190 p.
- Matriz ansoff [en línea] Bogotá D.C: Telefónica, 2008 [consultado Noviembre 18 de 2008]. Disponible en internet:
<http://personal.telefonica.terra.es/web/valzam/lbrmatrizdeansoff>